



Gestão de Processos

N/PO/019/03

Data: 02/09/2022



Nota da versão:

Versão 03 – Evolução na maturidade da cadeia de Valor devido a última mudança da estrutura organizacional ajusta o item 6.1.1.



Documento assinado eletronicamente por FRANKMAR FERREIRA FORTALEZA, GUSTAVO HENRIQUE RIGODANZO CANUTO e outros...
Autenticidade e dados de assinatura podem ser conferidos em:
<http://edoc.dataprev.gov.br/verificarAutenticidadeDocumento.xhtml>
Informando o código de verificação ZVCSzNhD e o contra código JFreOrgu

GESTÃO DE PROCESSOS

SUMÁRIO

- 1 OBJETIVO**
- 2 APLICAÇÃO**
- 3 INSTRUMENTOS DE VINCULAÇÃO**
- 4 ÓRGÃOS CITADOS NA NORMA**
- 5 CONCEITUAÇÃO**
- 6 DIRETRIZES BÁSICAS**
 - 6.1 Modelo de Governança dos Processos da Cadeia de Valor**
 - 6.1.1 Decomposição dos processos**
 - 6.1.2 Matriz de Responsabilidades**
 - 6.2 Metodologia de Gestão de Processos**
 - 6.2.1 Mapeamento de processo**
 - 6.2.2 Definição de indicadores: eficácia e eficiência**
 - 6.2.3 Identificação de riscos do processo e implementação de controles**
 - 6.2.4 Gestão do dia a dia**
 - 6.2.5 Iniciativas de transformação de processos**
 - 6.3 Disposições gerais**
- 7 VIGÊNCIA**

Elementos Complementares:

Anexo I Glossário de Gestão de Processos





GESTÃO DE PROCESSOS

- Anexo II** **Elementos de composição de um mapa de processo**
- Anexo III** **Padrão de notação BPMN 2.0**
- Anexo IV** **Matriz de Instâncias de Aprovação**



Documento assinado eletronicamente por FRANKMAR FERREIRA FORTALEZA, GUSTAVO HENRIQUE RIGODANZO CANUTO e outros...
Autenticidade e dados de assinatura podem ser conferidos em:
<http://edoc.dataprev.gov.br/verificarAutenticidadeDocumento.xhtml>
Informando o código de verificação ZVCSzNhD e o contra código JFreOrgu

GESTÃO DE PROCESSOS

1 OBJETIVO

Estabelecer os conceitos, diretrizes básicas, padrões, modelo operacional e metodologia para a Gestão de Processos na DATAPREV, bem como um glossário único de termos utilizados na Gestão de Processos.

2 APLICAÇÃO

Aplica-se a todos os órgãos da Empresa.

3 INSTRUMENTOS DE VINCULAÇÃO

- BPM BOOK;
- Norma de Gestão de indicadores Corporativos vigente;
- Norma Gestão de Gerenciamento de Riscos e Controle Internos vigente;
- Norma de Gestão de Projetos vigente;
- Mapa Estratégico; e
- 4.1.4 - Gestão de Processos e Normatização, 4.1.4.1 - Desdobramento da estratégia em processos, 4.1.4.2 – Gestão do dia a dia, 4.1.4.3 – Transformação dos processos, 4.1.4.4 – Gestão de Normativos e 4.1.5 Gestão de Riscos Corporativos e Controle Internos.

4 ÓRGÃOS CITADOS NA NORMA

Sigla	Função principal
DEPC	Órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios
DCON	Órgão responsável por gestão de riscos corporativos e controles
DGON	Órgão responsável pela gestão de normativos



GESTÃO DE PROCESSOS

5 CONCEITUAÇÃO

Os termos utilizados nesta norma e nos instrumentos corporativos relacionados à Gestão de Processos estão descritos no ANEXO I desta norma.

Gestão por Processos é um estilo de gestão que detém o foco em como o negócio utiliza seus recursos para criar valor para seus clientes e promove a percepção da interconexão e interdependência dos processos da Empresa e seus resultados.

6 DIRETRIZES BÁSICAS

A metodologia para a Gestão por Processos adotada pela DATAPREV, segue as práticas do BPM CBOOK – Corpo de conhecimento de processos mantido pela ABPMP - *Association of BPM Professionals*; Associação que visa promover a geração de melhorias, a inovação e a cultura de processos “ponta a ponta”, criando valor e conduzindo a organização para o cumprimento dos seus objetivos.

6.1 Modelo de Governança dos Processos da Cadeia de Valor

A governança de processos utiliza como ponto central a Cadeia de Valor como um modelo hierárquico de representação dos processos de negócio executados na empresa, visando garantir a máxima qualidade das entregas ao cliente final, além de criar vantagem competitiva, com a Gestão de Processos mais eficiente, aumentando a qualidade, eliminando custos e ganhando tempo.

Após definido o mapa estratégico (missão, visão, valores e os objetivos estratégicos), a Cadeia de Valor é revisada para avaliar o impacto da nova estratégia sobre os processos organizacionais, podendo resultar em uma inclusão, exclusão ou adaptação.

6.1.1 Decomposição dos processos

A partir da definição da missão, visão e objetivos estratégicos, identifica-se os grandes processos de negócio necessários para que a empresa atinja os resultados desejados. Assim, os processos de 1º nível são estabelecidos a partir da estratégia da Empresa, e têm alto grau de abstração. A partir da identificação dos processos de 1º nível, vai se realizando a decomposição de cada um dos processos hierarquicamente inferiores até, no máximo, o processo de 4º nível que corresponde ao nível mais operacional.

A revisão da Cadeia de Valor é realizada anualmente, dentro do ciclo de revisão do



GESTÃO DE PROCESSOS

planejamento estratégico. Eventuais alterações na Cadeia de Valor que sejam necessárias para atender a revisão da estratégia, precisam ser submetidas conforme Matriz de Instâncias de Aprovação (anexo IV)

Durante o processo de mapeamento e detalhamento dos processos da Cadeia de Valor, pode ainda se identificar a necessidade de realização de algum ajuste eventual na cadeia. Neste caso, caberá ao órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios avaliar a pertinência e urgência para uma submissão extemporânea de ajuste para aprovação conforme Matriz de Instâncias de Aprovação (anexo IV)

Os processos de 2º nível representam um desdobramento dos processos de 1º nível em um grau de abstração intermediário, agrupando processos de 3º nível de uma mesma natureza. Em virtude do grau de abstração e de seu nível tático-estratégico, e por impactar mais de uma área, não há um Dono específico, as aprovações devem ser realizadas conforme Matriz de Instâncias de Aprovação (anexo IV)

Cada processo de 3º nível tem um Dono, que é identificado como o gestor do órgão de 3º nível hierárquico com maior grau de responsabilidade pela definição de estratégias, diretrizes e decisões daquele processo, cabendo a ele indicar o Guardião de cada um dos processos.

Um processo de 3º nível poderá ser desdobrado em processos de 4º nível, quando, para alcançar o objetivo do processo, sejam necessários subprocessos com características tais que necessitem de uma gestão a parte, com indicadores específicos e guardião próprio. Nesse caso, o processo de 4º nível terá o mesmo dono do processo de 3º nível original, salvo exceções avaliadas pelo órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios.

6.1.2 Matriz de Responsabilidades – RACI

Ações	Dono do Processo	Guardião do Processo	Área de processos	Executores
Definir estratégias para o processo sob sua responsabilidade	R/A	C/I	-	C/I
Tomar decisões relativas ao processo	R/A	C/I	-	I
Indicar o Guardião do Processo	R/A	I	I	-



GESTÃO DE PROCESSOS

Ações	Dono do Processo	Guardião do Processo	Área de processos	Executores
Monitorar desempenho, conformidade e riscos do processo	A	R	C/I	C
Revisar e sugerir metas para os indicadores	A	R	C/I	-
Identificar riscos e mecanismos de controle	A	R	I	C
Analisar e propor soluções	A	R	C/I	C
Elaborar e encaminhar boletim do processo	A	R	C/I	C
Facilitar a interação entre os atores e áreas envolvidas no processo	A	R	C	C
Auxiliar a priorização de ideias de melhorias e ganhos	A	R	C/I	-
Promover e apoiar a implementação de ações de melhorias	A	R	I	C
Executar iniciativas de transformação nos processos sob sua guarda	A	R	C/I	C
Manter toda documentação do processo atualizada	A	R	C/I	I
Propor o modelo, a metodologia e os artefatos necessários.	-	-	R/A	-
Elaborar e manter atualizados os normativos	I	I	R/A	-
Gerir a Cadeia de Valor	C/I	I	R/A	-
Realizar análise crítica dos processos	I	I	R/A	-



GESTÃO DE PROCESSOS

Ações	Dono do Processo	Guardião do Processo	Área de processos	Executores
Realizar as iniciativas de transformação dos processos estratégicos	A/C	C/I	R	C/I
Apoiar a empresa disponibilizando material instrucional e realizando mentoring	I	I	R/A	-
Capacitar os guardiões do processo	I	I	R/A	-

Legenda:

R = Responsável

A = Aprovador (Aquele que responde por)

C = Consultado

I = Informado

6.2 Metodologia de Gestão de Processos

A metodologia de Gestão de Processos da DATAPREV, contempla o mapeamento do processo, a definição de indicadores de eficácia e/ou eficiência, a identificação de riscos do processo e respectivos controles internos, a gestão do dia a dia para monitoramento do processo e a transformação do processo para melhoria.



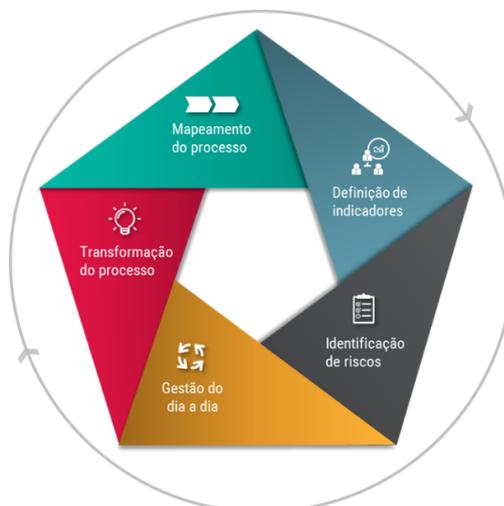


Figura 1 – Metodologia de Gestão de Processos

6.2.1 Mapeamento de processo

A notação para modelagem de processos adotada pela DATAPREV é a BPMN 2.0 – anexo III.

O mapeamento de processo deve ser realizado para:

- apresentar e representar a forma pela qual um processo é realizado na Empresa (*As Is*);
- compreender o processo de negócio, incluindo sua eficiência e eficácia para atendimento dos objetivos para os quais foram desenhados;
- propor uma nova forma para a realização do mesmo (*To Be*);
- implantar um novo processo; ou
- representar um processo ainda não mapeado.

Este mapeamento pode explorar papéis, técnicas, princípios e boas práticas de desenho de processos, simulação, padrões comuns de desenho e considerações sobre conformidade, e alinhamento estratégico.

Os processos devem ser modelados pelos respectivos Guardiões, pelos Responsáveis pelas



GESTÃO DE PROCESSOS

Iniciativas de Transformação de Processos ou empregado indicado pelo Dono do Processo para esta finalidade e, pode ter o apoio do órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios na forma de *mentoring*.

A metodologia da DATAPREV define que a modelagem, deve produzir os seguintes artefatos:

- Diagrama de Escopo do processo;
- VAC do processo;
- Mapa do processo (descritivo);
- Diagrama do processo;
- Indicadores (de eficácia e/ou eficiência) do processo formalizados conforme Norma de Gestão de Indicadores Corporativos vigente; e
- Planilha Documentadora de Riscos conforme Norma de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos vigente;

O processo objeto do mapeamento deve ser um dos processos da Empresa representados na Cadeia de Valor.

O Mapa de Processo deve registrar atividades que acontecem pelo menos 80% das vezes, evitando assim uma granularidade muito grande que chegue ao nível de tarefa.

A proposta final do Mapa de Processo, devidamente validada pelo Dono, órgãos envolvidos e pelo Guardião do Processo, deve ser enviada ao órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios para verificação de conformidade, codificação e envio para publicação.

Um processo só estará plenamente em conformidade, quando possuir os artefatos já citados, atualizados e publicados pelo órgão responsável pela gestão de normativos ou pelo órgão responsável por gestão de processos

6.2.2 Definição de indicadores: eficácia e eficiência

A partir do mapeamento do processo, torna-se possível a identificação dos indicadores de eficácia e/ou eficiência do processo, a fim de que seja medido o desempenho do processo quanto à qualidade (eficácia), tempo e/ou custo (eficiência).



GESTÃO DE PROCESSOS

6.2.3 Identificação de riscos do processo e implementação de controles

A partir do mapeamento do processo, torna-se possível a identificação dos riscos relacionados ao mesmo, assim como a implementação de controles internos, a fim de mitigar possíveis riscos identificados para o processo.

A identificação, tratamento e gestão dos controles e riscos do processo devem ser feitas conforme a Norma de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos e Mapa do processo de Gestão de Riscos Corporativos e Controle Internos vigente, com apoio do órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios



Figura 2 - Integração entre mapeamento de processos, riscos de processos e controles

6.2.4 Gestão do dia a dia

Esse acompanhamento é realizado pelo Guardiã do Processo, que busca informações junto aos executores nas áreas que participam do processo e elabora o Boletim do Processo, e pelo órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios que analisa, sob o ponto de vista estratégico, todos os processos através de sua documentação e dos seus Boletins, considerando suas interfaces com outros processos, buscando identificar oportunidades de melhoria.

O Guardiã do Processo deve manter atualizada a documentação do processo e manter informado o órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios, o Dono do Processo, os Responsáveis Funcionais e os executores.

O boletim deve ser encaminhado na periodicidade e no prazo definidos pelo órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios. Na ausência do Guardiã do processo, o Dono do processo será o responsável pelo encaminhamento do



GESTÃO DE PROCESSOS

boletim, podendo delegar esta tarefa a algum outro profissional/empregado envolvido com o processo.

O Boletim do Processo fornece visibilidade gerencial ao processo e permite o registro das ideias de melhoria provenientes do monitoramento.

Processos da Cadeia de Valor que ainda não estejam formalmente mapeados e publicados, mas que já possuam Guardiã indicado, deverão ser acompanhados pela Gestão do Dia a Dia.

A Gestão do Dia a Dia é composta pelas seguintes fases: (1) Monitoramento do Desempenho; (2) Priorização de Melhorias; (3) Implementação de Melhorias; e (4) Análise Crítica.

6.2.4.1 Monitoramento do desempenho do processo

O resultado da execução do monitoramento é o processo mensurado e analisado.

A gestão do dia a dia é iniciada pela coleta das diversas informações do processo, como: ocorrências, não conformidades, riscos identificados para o processo, dados de indicadores, eventos, e pelo acompanhamento da implementação das ações de melhoria planejadas.

O Guardiã do Processo deve levantar junto aos executores do processo os relatórios de sistemas, eventos ocorridos, problemas e erros verificados durante a execução, calcular os indicadores com base nos dados coletados e realizar a análise do desempenho do processo que consiste em relacionar o resultado dos indicadores aos eventos ocorridos e ações de melhoria implementadas.

Essas informações são analisadas, consolidadas e registradas no Boletim do Processo correspondente ao mês monitorado. A análise deve descrever o impacto no desempenho indicando as causas raízes e as consequências geradas, bem como comparar o desempenho real com as metas dos processos.

Os indicadores, metas e os riscos do processo devem ser constantemente revisados com base no resultado do monitoramento.

6.2.4.2 Priorização de melhorias

Sempre que houver necessidade de discutir e/ou rever algum aspecto do processo ou de seus resultados devem ser realizadas reuniões de Priorização de Melhorias, quando pode ser apresentado o resultado do monitoramento do processo, sua análise de desempenho e as sugestões de melhoria identificadas por qualquer executor do processo, pelo Guardiã,



GESTÃO DE PROCESSOS

Responsáveis Funcionais das áreas envolvidas ou pelo Dono do Processo.

Ao final dessa fase, as ideias apresentadas devem ser priorizadas e o planejamento da execução das ações de melhorias deve ser atualizado.

A iniciativa e a promoção da reunião de Priorização de Melhorias são da responsabilidade do Guardião do Processo, e a sua realização envolve o Dono do Processo e os Responsáveis Funcionais das áreas envolvidas, podendo ser convocada sempre que houver necessidade.

Entretanto a reunião também pode ser convocada a qualquer tempo pelo Dono do processo, pelos responsáveis funcionais das áreas envolvidas ou pelo órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios

6.2.4.3 Implementação de melhorias

Após a análise de desempenho do processo, na etapa de Monitoramento do Desempenho do Processo, e a priorização das melhorias identificadas, o Guardião deve a implementação das melhorias que forem classificadas como estruturantes devem ser implementadas por meio de uma iniciativa de transformação de processo.

Toda informação referente à Implementação das Melhorias deve ser considerada na etapa de Monitoramento do Desempenho do Processo e incluída em campo específico do Boletim de Processo. Quando a melhoria for implementada por meio de uma Iniciativa de Transformação deve ser informado no Boletim o percentual de conclusão da iniciativa. Nos dois casos o Guardião deve informar eventuais impactos positivos ou negativos no desempenho do processo.

6.2.4.4 Análise crítica

A Análise Crítica é realizada pelo órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios e consiste na análise dos processos, por meio de sua documentação e das informações dos Boletins de Processo enviados pelos Guardiões de Processo, sob o ponto de vista estratégico em que, além do desempenho, são consideradas as interfaces entre os processos e o impacto que transformações nos processos podem causar a outros.

A Análise Crítica permite que o órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios identifique processos que necessitam de transformação, sugerindo a priorização de iniciativas de transformação para a alta gestão no planejamento estratégico. Além disso, pode ser proposta a descontinuidade de processos existentes e/ou a introdução



GESTÃO DE PROCESSOS

de novos, a fim de conectar os objetivos estratégicos da organização ao foco do cliente e partes interessadas, e a eficácia e a eficiência do processo.

O órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios deve receber e armazenar os Boletins de Processo, solicitar correções de inconformidades na documentação do processo, pontuar eventos, analisar o desempenho por meio dos indicadores, criticar a redação de algum aspecto do Boletim, sugerir melhorias, convocar reuniões para alinhamento ou priorização de melhorias, acompanhar o planejamento da execução das melhorias e dar feedback aos Guardiões e Donos dos processos.

6.2.5 Iniciativas de transformação de processos

A Transformação de Processos tem como objetivo a busca da melhoria contínua do desempenho do processo. Todo processo é vivo e precisa periodicamente ser revisto para adequações e aprimoramentos.

Adicionalmente, a transformação de um processo deve ocorrer quando:

- em virtude da Gestão do Dia a Dia houver a identificação de problemas ou mesmo a proposta de implementação de alguma melhoria estruturante no intuito de obtenção de ganhos ou atualização; ou
- a Empresa, determinada em alavancar o desempenho do negócio, decide promover a transformação de algum processo, implementando mudanças em termos de fluxos e regras de negócio, estrutura organizacional, pessoas, parceiros, tecnologia, informação, automação e infraestrutura.

A Transformação de Processos, a critério do órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios, deverá ser realizada conforme a metodologia de Gestão de Projetos, descrita na norma de Gestão de Projetos vigente, com o objetivo de ter um acompanhamento mais efetivo e uma avaliação de tempo e custo da iniciativa.

A realização de uma Transformação de Processos, consiste no planejamento e execução das etapas da metodologia, identificando e implantando as melhorias para obtenção de ganhos e promovendo a gestão da mudança, no intuito de não gerar impactos negativos na produtividade do processo sem gerar impactos negativos na produtividade.

Para o caso de Iniciativas de Transformação consideradas estratégicas pela organização, haverá uma atuação do órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios na condução da iniciativa e na gestão do projeto.



GESTÃO DE PROCESSOS

Uma iniciativa de Transformação de Processos abrange:

- Elaborar Visão de Futuro com ganhos esperados;
- Entender e analisar o processo;
- Conceber solução e redesenhar;
- Acompanhar a viabilização; e
- Ativar processo e realizar operação assistida.

6.3 Disposições gerais

A gestão da Cadeia de Valor é responsabilidade do órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios da Empresa, cabendo-lhe as questões relativas à atualização, identificação, hierarquia ou posicionamento dos processos, identificação de responsáveis e formalização da indicação do Guardião de Processo.

Todos os modelos de formulários utilizados para a Gestão de Processos e respectivas instruções de uso estão disponíveis na intranet.

Todos os documentos e artefatos devem ser mantidos em arquivo pelo órgão responsável por gestão de processos, em formato editável e pdf.

Qualquer processo pode ser apoiado pelo órgão responsável pela integração de processos e continuidade de negócios sendo necessária a formalização da solicitação.





GESTÃO DE PROCESSOS

7 VIGÊNCIA

Esta Norma entra em vigor a partir desta data e revoga a norma N/PO/019/02.

FRANKMAR FERREIRA FORTALEZA
SUPERINTENDENTE DE GESTÃO ESTRATÉGICA
Responsável pela elaboração

RAFAEL DE MORAES MOTA
SUPERINTENDENTE JURÍDICO
Responsável pela chancela

GUSTAVO CANUTO
DIRETOR SUBSTITUTO
Responsável pela aprovação



Documento assinado eletronicamente por FRANKMAR FERREIRA FORTALEZA, GUSTAVO HENRIQUE RIGODANZO CANUTO e outros...
Autenticidade e dados de assinatura podem ser conferidos em:
<http://edoc.dataprev.gov.br/verificarAutenticidadeDocumento.xhtml>
Informando o código de verificação ZVCSzNhD e o contra código JFreOrgu

**ANEXO I
GLOSSÁRIO**

Atributo	Propriedade ou característica mensurável da entidade que está sendo medida como por exemplo: esforço, tamanho.
AS-IS	Consiste no mapeamento da situação atual de um processo, considerando como o processo está sendo executado atualmente na organização (AS-IS).
Automação	Automação de processos consiste em usar a tecnologia e a integração de sistemas e dados para aprimorar o controle e o andamento do fluxo de trabalho. Esta etapa possibilita monitoramento em tempo real e, quando possível, da substituição de atividades manuais por automatizadas. A automação de processos, via de regra, é realizada para melhorar a maturidade dos processos críticos da organização e que possuam uma performance muito baixa.
Boletim de Processo	Ferramenta que consolida as informações coletadas / obtidas pelo Guardiã de Processo de forma a permitir visibilidade e conhecimento de seu desempenho ao mesmo tempo que permite o registro das ideias de melhoria provenientes do monitoramento.
BPM – Business Process Management	Gerenciamento de processos de negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e melhorar processo de negócio, automatizado ou não, para alcançar os resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.
BPM CBOK	Guia para BPM que fornece consulta básica para os profissionais, cuja finalidade principal é identificar e fornecer uma visão geral das áreas de conhecimentos que são geralmente reconhecidas e aceitas como boas práticas. O guia fornece uma visão geral de cada área de conhecimento e uma lista de atividades comuns e tarefas associadas a cada área de conhecimento.
BPMN – Business Process Modeling	Padrão de notação de mapeamento de processos de negócios, que



GESTÃO DE PROCESSOS

Notation	fornece uma simbologia simples, mas robusta, para modelar todos os aspectos de processos de negócio.
Brainstorming	Dinâmica de grupo desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um grupo de indivíduos na busca pela solução de problemas específicos.
Cadeia de Valor	Apresenta a visão sistêmica e integrada do conjunto de processos / atividades desempenhadas pela organização, que transformam insumos em produtos que agregam valor para os seus clientes e partes interessadas.
Ciclo de vida BPM	Prática gerencial que pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas de BPM. Enquanto diversas variações de ciclos de vida BPM são reconhecidas, a maioria dos ciclos pode ser sumarizada por um conjunto gradual e interativo de atividades que incluem: (1) Planejamento, (2) Análise, (3) Desenho e mapeamento, (4) Implantação, (5) Monitoramento e controle, e (6) Refinamento.
Conformidade de processo	Garantia de que o processo está sendo executado de acordo com sua documentação, ou seja, sua documentação deve estar atualizada e publicada na Intranet.
Diagrama de escopo	Artefato que contém resumo de todos os elementos de um processo. Tem como objetivo definir as fronteiras, interfaces e interdependências do processo, e nortear o início do mapeamento.
Diagrama de processo	Representação que retrata os principais elementos de fluxos de processos, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho. Este diagrama representa graficamente a sequência de eventos, passos de processamento e/ou decisões.
Dono do processo	Gestor de 3º nível (Coordenador Geral e correlatos) responsável pela definição de estratégias, por estabelecer diretrizes e decisões de um ou mais processos.



GESTÃO DE PROCESSOS

Executor do processo	Empregado que atua na execução de atividades do processo.
Fluxo de Trabalho	É uma representação para maior detalhamento ou visibilidade a um conjunto de tarefas e/ou atribuições, que NÃO se encaixem como conteúdo de processos de negócio ou assunto de instrumento normativo.
Ganho	Diferença entre o desempenho atual do processo e o desempenho desejado pactuado na visão de futuro de um projeto de melhoria.
Gestão do dia a dia	Consiste no processo de monitoramento do desempenho, conformidade e riscos do processo, identificação de oportunidades de melhoria e ao planejamento de ações para sua execução.
Guardião do processo	Empregado indicado pelo dono do Processo para realizar o monitoramento do desempenho, conformidade e riscos no dia a dia de um processo.
Indicador	Informação quantitativa que expressa a performance de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia, ou nível de satisfação e que em geral permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo. A principal característica de um indicador é que ele permite a comparação em relação a: passado (série histórica), referência de performance, compromisso assumido ou meta de performance.
iniciativa de transformação de processos	É a promoção de mudanças estruturantes nos processos visando atingir os ganhos esperados em tempo, custo e/ou qualidade, a partir de melhorias implementadas.
JAD – Joint Application Design (ou Development)	Técnica de obtenção de dados junto aos usuários detentores das informações, principalmente para a construção de um sistema, serviço ou um produto ou, ainda para melhorar um processo de trabalho utilizada em reuniões estruturadas. Dentre seus principais benefícios estão a otimização do tempo, a organização e a resolução de conflitos intrínsecos ao gerenciamento de escopo.
Mapa de processo	Instrumento normativo que registra as informações obtidas na etapa de



GESTÃO DE PROCESSOS

	mapeamento de processos, permitindo o entendimento das atividades, a identificação dos objetivos, artefatos, indicadores e responsáveis pelas ações e a representação gráfica.
Mapeamento de processos	Técnica utilizada para representar a sequência das atividades de um processo, a fim de facilitar análise e entendimento.
Melhoria Contínua	Processo ininterrupto de busca de melhoria do desempenho de um processo.
Melhoria Estruturante	Qualquer mudança que implique em alteração na estrutura do processo e/ou na natureza (essência) da atividade. São melhorias que habilitam de forma expressiva os ganhos desejados, com significativo esforço envolvido.
melhoria imediata	Ganhos ou melhorias de curto prazo, que exigem baixo esforço, de fácil implementação e com baixo custo. Qualquer mudança que <u>não</u> implique em alteração na estrutura do processo e/ou na natureza (essência) da atividade. Também conhecida por <i>QUICK WIN</i> .
Mentoring	Mentoring é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em um profissional mais experiente ajudar a outro, com menor experiência, em determinada área de conhecimento ou de atuação. No caso específico da Gestão de Processos, cabe a área de gestão de processos informar, orientar e esclarecer o Guardiã em sua atuação em algum dos processos: Mapeamento, Projeto de Melhoria (ou Transformação) ou Gestão do Dia a Dia.
Meta	É uma previsão do valor do indicador para que os objetivos sejam alcançados; uma expressão numérica que representa o estado futuro de desempenho desejado.
Níveis de mapeamento	Níveis de decomposição dos processos de negócio. Processo de 1º nível: Maior nível granular dos processos existentes na Empresa, seja com suas interfaces externas, seja para compor, em última instância, a Cadeia de Valor



GESTÃO DE PROCESSOS

	<p>Processos de 2º nível: Encadeamento de atividades executadas pela empresa, que transformam entradas em saídas</p> <p>Processos de 3º ou 4º nível: Processo que está contido em outro processo.</p> <p>Atividade: conjunto de tarefas executadas em um processo com o objetivo de gerar um produto</p> <p>Tarefa: ação que compõe uma atividade.</p> <p>Procedimento: passo a passo de uma tarefa</p>
Plano de Implementação de Melhorias	Ferramenta de planejamento das melhorias a serem implementadas.
processo	Um processo é um encadeamento sequencial de atividades que são realizadas progressivamente para a transformação de entradas (insumos) em saídas (produtos ou serviços), agregando valor e resultando em um produto ou serviço desejável pelo cliente. (http://iprocess.com.br).
processo de negócio	É a sequência das atividades prevendo a produção de um resultado que atenda ao cliente do processo e só existe se gerar algum benefício para a empresa. Basicamente só existe processo de negócio quando ele gera valor, direta ou indiretamente, ao cliente sejam eles formalizados ou não.
Processos Estratégicos	Processos definidos pela Diretoria como prioritários para uma iniciativa de transformação.
Redesenho do processo (TO BE)	Consiste no mapeamento da situação futura de um processo, considerando as melhorias propostas que visam alterar de maneira estruturante a situação atual (AS IS)
Regra de negócio	<p>Lógica que restringe o comportamento e define O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE e COMO será feito, além de como o negócio será gerenciado ou governado.</p> <p>As regras podem assumir muitas formas, de simples decisões a decisões que envolvem regras de lógica mais complexas.</p>



GESTÃO DE PROCESSOS

Responsável Funcional	Gestor funcional envolvido com a execução do processo.
responsável pela iniciativa de transformação	Empregado responsável para realizar a gestão de uma Iniciativa de Transformação de Processo.
responsável pelo mapeamento de processo	É o Guardião do Processo ou o responsável pela Iniciativa de Transformação, cujo mapeamento é necessário.
Reunião de Priorização de Melhorias	Sempre que houver necessidade de discutir e/ou rever algum aspecto do processo ou de seus resultados devem ser realizadas reuniões de Priorização de Melhorias, quando pode ser apresentado o resultado do monitoramento do processo, sua análise de desempenho e as sugestões de melhoria identificadas por qualquer executor do processo, pelo Guardião, Responsáveis Funcionais das áreas envolvidas ou pelo Dono do Processo. Ao final dessa fase, as ideias apresentadas devem ser priorizadas e o planejamento da execução das ações de melhorias deve ser atualizado.
VAC – Value Added Chain Diagram	Diagrama de Cadeia de Valor Agregado pelo qual podemos modelar a Cadeia de Valor e os macroprocessos da empresa, sem necessariamente explicitar todas as interfaces entre eles. Representa o nível mais alto de agregação de ações.
Visão de futuro	Consiste no alinhamento das expectativas dos principais envolvidos no processo a ser transformado. Essas expectativas são traduzidas nos ganhos de desempenho esperados para o processo objeto de melhoria.



ANEXO II
ELEMENTOS DE COMPOSIÇÃO DE UM MAPA DE PROCESSO

O Mapa de Processo deve ser composto por elementos pré-textuais, textuais e complementares, organizados e apresentados de acordo com modelo disponível na intranet.

1 Elementos pré-textuais

São os elementos de abertura do instrumento, apresentados anteriormente ao texto. São obrigatórios e possuem os dados necessários ao controle, arquivamento e recuperação dos documentos. São formados por capa, histórico de revisão e sumário, algumas informações específicas.

- Capa
- Logotipo da DATAPREV;
- Hierarquia do Processo;
- Nomenclatura do processo;
- Nível do processo;
- Código identificador do processo;
- Vigência;
- Documento de vinculação;
- Responsável pela elaboração – identificação do Guardião do Processo ou responsável pela Iniciativa de Transformação
- Responsável pela revisão – identificação do titular/substituto do órgão responsável por gestão de processos
- Responsável pela aprovação – identificação do dono do processo
- Histórico de revisões
- Sumário

2 Elementos textuais

São elementos que apresentam o conteúdo do Mapa de Processo. Devem ser compostos e organizados obrigatoriamente na sequência estabelecida no modelo.

- Objetivo do Processo – Descrever de forma clara e objetiva a finalidade do Processo;



GESTÃO DE PROCESSOS

- Aplicação – Indicar o campo de aplicação. Quando tratar-se de assunto restrito a determinados órgãos, os mesmos devem ser especificados. Indicar quando a abrangência for para todos os órgãos/empregados da Empresa;
- Órgãos/papéis envolvidos no processo– Tabela contendo as siglas e nomenclaturas dos órgãos envolvidos no processo;

Estrutura do processo – Apresenta o VAC, destacando o processo mapeado;

- Premissas – Descrever as premissas do processo;
- Descrição de atividades – Descrever o nome de cada atividade, a descrição, regras de negócio, entradas, saídas e recursos;
- Matriz de responsabilidade – Atribui as responsabilidades a cada participante do processo;
- Diagrama do processo – representação gráfica do processo mapeado;
- Vigência – Estabelece o início da vigência do instrumento;
- Identificação do local, data da assinatura e dos responsáveis pela elaboração e aprovação do Mapa

3 Elementos complementares

São elementos necessários à complementação das informações apresentadas. São compostos por Diagrama de Processo, glossário, referências etc., sendo o primeiro obrigatório.

3.1 Diagrama do processo

A representação gráfica do diagrama do processo deve ser elaborada de acordo com os padrões estabelecidos nesta Norma e no Mapa do Processo TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS.



ANEXO III PADRÃO DE NOTAÇÃO BPMN 2.0

1 Elemento de definição do processo

FIGURA	DESCRIÇÃO
	Processo - Representa um processo, conforme o grau de detalhamento do modelo.

2 Elementos de mapeamento de processos

A identificação do tipo de processo deve orientar-se por meio das seguintes definições:

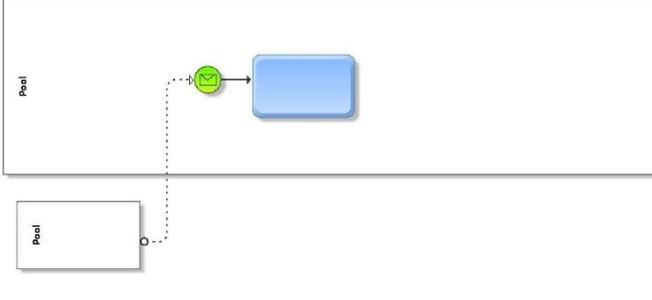
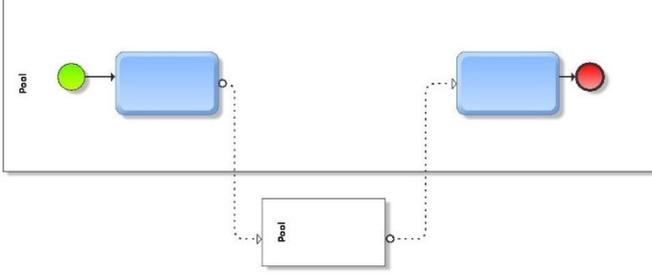
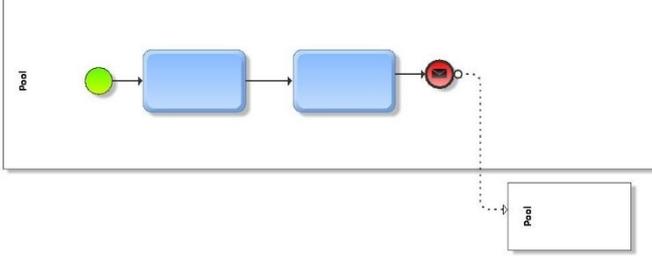
2.1 Artefatos

Piscinas e raias são elementos que representam os atores envolvidos na execução do processo. O uso de *Pool* (piscina) e *Lanes* (raias) deverá ser definido conforme a necessidade do processo. Para mapeamentos com maior controle utiliza-se uma *Pool* identificando os atores em cada raia. Para os mapeamentos em alto nível (com baixo controle) utiliza-se uma *pool* para cada ator.

FIGURA	DESCRIÇÃO
	<i>Pool</i> ou piscina - representa um participante do processo, em geral a própria organização ou uma parte interessada externa (cliente, fornecedor, agência reguladora etc). O nome da piscina deve ser o nome do processo ou o nome da parte interessada externa envolvida. Uma piscina pode ter seu interior detalhado no modelo ou ser utilizada para representar interface, neste caso, deve ser criada uma nova piscina no lado externo do processo.



GESTÃO DE PROCESSOS

FIGURA	DESCRIÇÃO
	<p><i>Lane</i> ou raia – É uma subdivisão dentro de uma piscina, utilizada para representar unidades organizacionais ou cargos envolvidos na execução do processo.</p>
	<p>Interface inicial - indica que o processo atual foi ativado por outro processo</p>
	<p>Interface intermediária - indica que o processo atual ativa outro processo e aguarda um produto de retorno para prosseguir</p>
	<p>Interface final - indica que o produto do processo atual ativa outro processo.</p>

O objeto “interface”, representado por uma piscina criada no lado externo do processo, deve



GESTÃO DE PROCESSOS

ter o mesmo nome do processo para o qual é apontado ou originado a interface.

Esta deve ser inserida para o cliente, sempre que for necessário ter a visão deste no processo.

2.2 Conectores

FIGURA	DESCRIÇÃO
	Fluxo de sequência - É usado para mostrar a ordem (sequência) com que as atividades serão executadas em um processo. Cada fluxo tem só uma origem e um destino.
	Fluxo de mensagem - É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que os emitem e recebem.
	Fluxo de associação - É usada para associar dados, texto e outros artefatos com os objetos de fluxo. As associações são usadas para mostrar as entradas e as saídas das atividades.

Deve ser evitado que os conectores se cruzem a fim de não interferir ou dificultar a leitura e entendimento do fluxo do processo.

2.3 Atividades

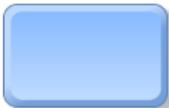
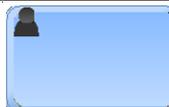
Representa uma ação a ser executada no processo por uma pessoa ou sistema. Para o detalhamento das atividades deverá ser utilizada a técnica 5W2H, e deverão ser utilizados os símbolos da própria ferramenta para representar as atividades Manual, automatizada e com usuário específico.

O objeto “atividade” deve ser expresso sempre com verbo no infinitivo, para denotar uma ação, e o texto nele contido deve ser completo, claro e facilmente entendido pelos interlocutores.

Na elaboração do diagrama, havendo necessidade de classificar uma atividade como serviço usuário, as demais atividades também deverão ser classificadas como tal. Caso contrário, utiliza-se o tipo abstrato.



GESTÃO DE PROCESSOS

FIGURA	DESCRIÇÃO
	Tipo abstrata – Representa uma ação genérica executada no processo.
	Tipo serviço – É uma atividade que ocorre sem a necessidade de intervenção humana.
	Tipo usuário – É utilizada quando a atividade é executada por uma pessoa com auxílio ou por intermédio de um sistema.
	Tipo Manual – É a atividade que é executada por uma pessoa sem qualquer intervenção de sistema.
	Tipo múltipla instância - A atividade de múltiplas instâncias permite que uma atividade tenha “N” repetições ao mesmo tempo, podendo ser instanciada em paralelo por diversas vezes. Quando a tarefa finalizar, enviará o produto para próxima atividade.

2.4 Eventos

Todo processo deve começar com o objeto “evento de início” e terminar com o objeto “evento fim”, e estes devem estar acompanhados de uma breve descrição do seu evento gerador.

Todo evento utilizado deverá ser identificado com uma ação que foi realizada ou com uma necessidade a ser realizada. Por exemplo: *Aprovação comunicada a equipe, necessidade de localização identificada.*



Documento assinado eletronicamente por FRANKMAR FERREIRA FORTALEZA, GUSTAVO HENRIQUE RIGODANZO CANUTO e outros...
 Autenticidade e dados de assinatura podem ser conferidos em:
<http://edoc.dataprev.gov.br/verificarAutenticidadeDocumento.xhtml>
 Informando o código de verificação ZVCSzNhD e o contra código JFreOrgu

GESTÃO DE PROCESSOS

Eventos de início

FIGURA	DESCRIÇÃO
	Tipo padrão – O evento deve ser descrito, mas não especifica nenhuma característica do início.
	Tipo mensagem – O processo é iniciado com o recebimento de uma mensagem por qualquer meio (documento, solicitação, e-mail, telefonema, sistema e etc)
	Tipo temporal – O processo é iniciado por uma condição temporal (uma data, um período, um dia do mês e etc)



GESTÃO DE PROCESSOS

Eventos intermediários

FIGURA	DESCRIÇÃO
	Tipo padrão – Representa uma circunstância ou status que seja relevante para o entendimento do processo. É usado no meio do processo, podendo haver vários eventos intermediários. Este tipo de evento pode ter fluxo de sequência chegando ou saindo dele. Obs.:O tipo padrão raramente é utilizado, pois representa que ocorre alguma coisa fora do contexto organizacional.
	Tipo mensagem (envio e recebimento) – Idem ao tipo padrão, sendo que neste caso representa que em determinado ponto do fluxo do processo, uma mensagem (documento, e-mail, telefonema, fax) será recebida ou enviada. O ícone com o envelope em branco representa recebimento de mensagem e o ícone com o envelope escuro representa envio de mensagem. Neste tipo de evento intermediário pode se ter fluxo de mensagem ligado a um objeto de dados ou pool chegando (recebimento) ou saindo (envio) do evento.
	Tipo temporal – Idem ao padrão, sendo que neste caso representa a definição de uma data e hora específicos ou ciclo específico (por exemplo, toda segunda-feira, às 9h) que irá acionar o início do processo. O fluxo não segue enquanto não for cumprido o tempo definido. Para verificar o tempo definido é necessário acessar as propriedades do evento.
	Tipo link (envio e recebimento) – Idem ao tipo padrão, sendo que neste caso o fluxo do processo sairá de um determinado ponto e irá para outro, dentro do mesmo processo. O ícone com a seta escura representa envio do link e o ícone com a seta em branco representa recebimento do link. Para saber de onde vem o sinal é necessário acessar as propriedades do evento.



Eventos de fim

FIGURA	DESCRIÇÃO
	Tipo padrão – Representa uma circunstância ou status final do processo. Um processo pode ter um ou mais eventos de fim. Este tipo de evento tem fluxo de sequência chegando nele. Não há fluxo de sequência saindo dele.
	Tipo mensagem – Idem ao tipo padrão, sendo que neste caso quando o processo chegar neste evento de fim, enviará uma mensagem (documento, e-mail, telefonema, fax) e terminará o processo. Neste tipo de evento de fim pode se ter um fluxo de mensagem ligado a um objeto de dados ou <i>pool</i> saindo do evento.
	Tipo término – Idem ao tipo padrão, sendo que neste caso quando o fluxo do processo chegar no evento de fim, encerrará o processo e eliminará todos os outros fluxos que estejam andando dentro do processo.



GESTÃO DE PROCESSOS

2.5 Gateways (operadores lógicos)

Um Gateway é usado para controlar a divergência (bifurcações) e convergência (junções) de fluxos de sequência em um processo, assim representam decisões, como juntar ou dividir trajetos ao longo do processo.

Antes de utilizar um gateway, é preciso verificar o nível de controle necessário para o desenho do diagrama.

Não devem ser utilizadas perguntas nos operadores lógicos, e sim palavras nas setas que direcionam o processo pelos diferentes caminhos.



GESTÃO DE PROCESSOS

FIGURA	DESCRIÇÃO
	<i>Gateway</i> exclusivo baseado em dados (OU Exclusivo (XOR) – Indica que, quando a decisão dividir o fluxo, apenas um dos caminhos poderá ser percorrido no processo. Quando unir o fluxo indica que basta um dos caminhos percorridos para iniciar a atividade seguinte. Em nenhuma hipótese mais de um caminho pode ter sido percorrido. Após o <i>gateway</i> podemos ter atividades, processos ou eventos.
	<i>Gateway</i> inclusivo (OU (OR) – Quando dividir o fluxo, indica que pelo menos um dos caminhos precisa ser percorrido. Quando unir o fluxo, indica que pelo menos um dos caminhos percorridos é suficiente para iniciar a atividade seguinte. Este tipo de <i>gateway</i> é utilizado quando se tem uma decisão e podem ser tomadas uma ou mais saídas propostas. Necessariamente tem que haver uma atividade antes do <i>gateway</i> , que fornecerá o dado para ser tomada a decisão. Após o <i>gateway</i> podem existir atividades, processos ou eventos. Se houver a necessidade de sincronizar os fluxos resultantes da decisão, pode-se utilizar o mesmo <i>gateway</i> , quando não houver nenhuma condição de sincronia, ou um <i>gateway</i> complexo, quando houver condição de sincronia.
	<i>Gateway</i> paralelo (E (AND) – Indica que, quando a decisão dividir o fluxo, todos os caminhos deverão ser percorridos no processo. Quando unir o fluxo todos os caminhos deverão ter sido percorridos para que inicie a atividade seguinte. Este tipo de <i>gateway</i> é utilizado quando se tem ramificações que ocorrem simultaneamente. Quando há a necessidade de sincronizar novamente as ramificações, usa-se o mesmo tipo de <i>gateway</i> ao final.



GESTÃO DE PROCESSOS

2.6 Dados e artefatos

FIGURA	DESCRIÇÃO
	Anotações de texto – É utilizada para fornecer informações adicionais que facilitem a leitura do modelo do processo.
	Objeto de dados/documentos – Representa um documento de entrada (<i>input</i>) ou saída (<i>output</i>) na atividade. Não tem efeito direto sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem, mas podem fornecer informações necessárias à realização da atividade, ilustrando arquivos, documentos, informações ou qualquer tipo de dado que se envolve com objeto em anexo.
	Objeto de sistemas - Representa informações que estão armazenadas em banco de dados de sistema. Não tem efeito direto sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem, mas podem fornecer informações necessárias à realização da atividade, ilustrando arquivos referentes a banco de dados.
	Grupo – Elemento gráfico representado por um retângulo pontilhado usado para agrupamento de atividades e tarefas. Também será usado com o objetivo de documentação ou de análise.

A identificação do objeto “dados/documentos” deve ser exatamente o nome do documento físico e estar localizado abaixo do objeto que representa. Da mesma forma, devem ser identificados os sistemas, com o nome exato do sistema e seu módulo.

Sendo o documento um insumo da atividade na qual está sendo vinculado, o conector associado deve indicar a entrada do documento na atividade. Por outro lado, sendo um produto da execução da atividade, o conector deve indicar a saída do documento.

Se necessária a representação de um sistema ou documentação, estes devem estar ligados ao centro do objeto “Atividade”, na parte inferior.



ANEXO IV MATRIZ DE INSTÂNCIAS DE APROVAÇÃO

MATRIZ DE INSTÂNCIAS DE APROVAÇÃO

MUDANÇAS	PROCESSO DA CADEIA DE VALOR NÍVEIS 1 E 2
Quaisquer mudanças	Qualquer mudança deverá ser submetida ao Comitê de Gestão Estratégica e Diretoria Executiva
MUDANÇAS	PROCESSO DA CADEIA DE VALOR NÍVEL 3
Alteração de Nome	Dono Solicita/Superintendências envolvidas Aprovam/O DEPC dará ciência ao Comitê de Gestão Estratégica e Diretoria Executiva
Alteração de escopo ou Grupo	Dono Solicita/Diretorias e Superintendências envolvidas aprovam /O DEPC dará ciência ao Comitê de Gestão Estratégica e Diretoria Executiva
Alteração de dono	Dono atual solicita/Novo Dono e Superintendências envolvidas aprovam
Inclusão de processo	Gestor solicita/Superintendências envolvidas aprovam/O DEPC dará ciência ao Comitê de Gestão Estratégica e Diretoria Executiva
Exclusão de processo	Dono solicita/Superintendências envolvidas aprovam/O DEPC dará ciência ao Comitê de Gestão Estratégica e Diretoria Executiva





Assinado digitalmente por:

Gustavo Henrique Rigodanzo Canuto (Aprovador)

Rafael de Moraes Mota (Chancelador)

Frankmar Ferreira Fortaleza (Elaborador)